

AMALAN PEREKRUTAN OLEH FIRMA DI MALAYSIA: SATU KAJIAN EMPIRIKAL

TANG SWEE MEI

*Fakulti Pembangunan Sosial dan Manusia
Universiti Utara Malaysia*

LIM KONG TEONG

*Fakulti Pengurusan Teknologi
Universiti Utara Malaysia*

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan menyelidik amalan perekrutan semasa di Malaysia khususnya terhadap jawatan pengurusan. Ia juga bertujuan untuk meneliti tahap pengetahuan personal dan tahap penggunaan teknik perekrutan. Seterusnya, kajian ini juga meninjau persepsi pengurus sumber manusia tentang keberkesanan teknik perekrutan dalam mendapatkan pekerja yang berkualiti dan yang dapat menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Berdasarkan kepada skor purata, hasil kajian menunjukkan bahawa tahap pengetahuan personal terhadap teknik perekrutan adalah lebih tinggi berbanding dengan tahap penggunaan oleh syarikat. Hasil kajian juga mengesahkan teknik perekrutan tradisional seperti iklan surat khabar, resume dan rujukan pekerja masih popular digunakan.

Kata kunci: *perekrutan, pengetahuan, keberkesanan, kegunaan, kualiti*

ABSTRACT

The objective of this research is to study current recruitment practices in Malaysia with particular reference to managerial jobs. The research also examines the level of personal knowledge and the extent of the company usage of recruitment techniques. Furthermore, this study also surveys the perception of human resource managers regarding the effectiveness of recruitment techniques in yielding high quality and high performing employees. Based on the average score, the findings reveal that respondents scored higher on knowledge than the company did on its usage. The results affirm the continuing

popularity of traditionally used recruitment techniques such as newspaper advertisements, resumes and employee referrals.

Keywords: *recruitment, knowledge, effectiveness, usage, quality*

PENGENALAN

Usaha merekrut pekerja yang berkualiti semakin mendapat tumpuan pengurus sumber manusia masa kini bagi mencapai kelebihan bersaing dalam pasaran perniagaan globalisasi (Walker, 1992). Isu pengisian jawatan terutamanya jawatan peringkat pengurusan dalam organisasi sering diberi perhatian yang serius oleh organisasi (Judge & Ferris, 1992). Ditambah pula dengan perubahan persekitaran dunia perniagaan yang dramatik seperti perubahan teknologi, globalisasi, trend sosial semasa, dan sebagainya telah banyak mengubah cara dan corak sesebuah organisasi beroperasi. Oleh itu, sumber manusia yang terlatih dan berkualiti harus mampu membantu organisasi meningkatkan produktiviti dan terus berdaya saing dalam pasaran industri semasa. Namun begitu, corak pekerjaan zaman sekarang telah banyak mempengaruhi pendekatan merekrut calon pekerja (Terpstra, 1996). Usaha pihak pengurusan untuk mendapatkan pekerja yang sesuai pada masa yang betul dan dipadankan dengan pekerjaan yang sesuai merupakan isu kritikal yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi masa kini. Oleh yang demikian, keupayaan organisasi mencari dan mengenal pasti sumber tenaga pekerja yang dinamik dan berkualiti menerusi proses perekrutan menjadi semakin penting. Sejarar dengan usaha ini, kajian ini bertujuan: (1) mengenal pasti tahap kesedaran pengurus sumber manusia terhadap sumber perekrutan pekerja peringkat pengurusan; (2) mengenal pasti tahap penggunaan sumber perekrutan pekerja peringkat pengurusan; dan (3) mengenal pasti tahap keberkesanan sumber perekrutan pekerja peringkat pengurusan mengikut persepsi pengurus sumber manusia.

ULASAN KARYA

Perekrutan merupakan proses mengenal pasti dan menggalakkan pemohon yang berpotensi memohon bagi mengisi kekosongan jawatan pada masa sekarang atau masa akan datang (Bohlander, Snell & Sherman, 2001). Dengan lain perkataan, proses perekrutan merujuk kepada amalan atau aktiviti yang diusahakan oleh organisasi dengan

tujuan utama untuk mengenal pasti dan menarik calon pekerjaan yang berpotensi. Antara sumber perekrutan termasuklah hebahan kerja (*job posting*), inventori kemahiran, pencalonan, rujukan pekerja, rancangan penggantian, intranet/internet, *walk-ins*, resume, iklan, perekrutan kolej, agensi kerajaan, agensi pekerjaan swasta, firma pencarian eksekutif, pertubuhan dan mesyuarat profesional, pesta/pameran kerjaya, praktikum, persatuan alumni, kesatuan sekerja dan lain-lain lagi (Breauagh, 1992; Heneman & Judge, 2003; Wanous, 1992).

Kebanyakan penulisan tentang pengurusan personel masa kini memberi penekanan tentang peri pentingnya merekrut pekerja yang benar-benar komited kepada pencapaian matlamat organisasi (Heraty & Morley, 1998). Prestasi organisasi akan terjejas akibat daripada ketidakcekapan pekerja hasil daripada proses perekrutan yang tidak berkesan. Kilibarda dan Fonda (1997) menyatakan bahawa masalah ketidakberkesanan proses perekrutan mungkin hasil daripada kesukaran pihak pengurusan membezakan amalan yang baik daripada amalan yang biasa dilaksanakan. Hal ini bermakna punca masalah ketidakberkesanan bukan pada proses tetapi lebih kepada persepsi tradisional terhadap amalan perekrutan yang berkesan serta mempunyai kesahan yang tinggi (Heraty & Morley, 1998). Amalan perekrutan yang berkesan bukan sahaja dapat meminimalkan risiko kegagalan dalam mencapai objektif organisasi, malah dapat mengurangkan berlakunya kos berulang yang tidak diingini (Kilibarda & Fonda, 1997). Selain daripada itu, Farnham dan Pimlott (1995) berpendapat bahawa hasil perekrutan yang berkesan bukan sahaja dapat mengurangkan kadar lantik henti, malahan dapat meningkatkan semangat pekerja.

Di bawah pandangan tradisional, seseorang pembuat keputusan yang berpengetahuan tentang pekerjaan serta kelayakan calon yang relevan, dapat membuat perbandingan yang objektif antara kelayakan calon dengan keperluan pekerjaan, seterusnya membuat pemilihan yang terbaik dengan memadankan calon dengan keperluan pekerjaan (Judge & Ferris, 1992). Sebaliknya Anderson dan Shackleton (1986) (dinyatakan dalam Heraty & Morley, 1998) menunjukkan bahawa kualiti pekerja baru yang direkrut bergantung kepada amalan perekrutan organisasi.

Cook (1993) menyatakan bahawa walaupun iklan biasa digunakan untuk mengisi kekosongan jawatan dalam organisasi, tetapi pemohon juga kerap direkrut melalui rujukan pekerja sedia ada. Pekerja yang

direkrut melalui rujukan pekerja akan kekal lebih lama dengan organisasi, ini mungkin disebabkan mereka sudah mempunyai gambaran sebenar tentang pekerjaan yang bakal dilakukannya (Heraty & Morley, 1998). Sementara DeWitte (1989) mendapati purata lantik henti pekerja yang direkrut melalui iklan, *walk-ins* dan rujukan pekerjaan adalah 51%, 37% dan 30% masing-masingnya.

Kajian oleh Heraty dan Morley (1998) mendapati penglibatan pengurus lini dalam aktiviti perekrutan menunjukkan trend yang semakin meningkat. Bidang yang secara tradisinya di bawah tanggungjawab penuh pakar bidang sumber manusia telah mula beralih dan dikongsi tanggungjawab dengan pengurus lini. Dengan lain perkataan, fungsi perekrutan dilaksanakan secara pergabungan usaha oleh pakar bidang sumber manusia dengan pengurus lini.

Secara amnya, kebanyakan kajian mendapati iklan (Chew & Teo, 1991; Heneman & Berkley, 1999; Heraty & Morley, 1998; Hornsby & Kuratko, 1990; McEvoy, 1984), *walk-ins* (Hornsby & Kuratko, 1990; McEvoy, 1984), dan rujukan pekerja (Chew & Teo, 1991; Heneman & Berkley, 1999; Hornsby & Kuratko, 1990) merupakan antara pendekatan perekrutan yang kerap digunakan oleh organisasi. Sementara kajian oleh Terpstra (1996) mendapati rujukan pekerja, perekrutan kolej dan firma pencari eksekutif merupakan tiga sumber perekrutan yang diberi perkadaran yang tinggi mengikut persepsi pengurus sumber manusia tentang keberkesanan dalam memperoleh sumber tenaga kerja yang berprestasi tinggi dan berkualiti. Kajian oleh Deshpande dan Golhar (1994) mendapati kebanyakan firma cenderung mengisi jawatan kosong secara dalaman yang mana hebahan kerja merupakan teknik perekrutan yang paling kerap digunakan.

Setakat ini, masih tidak banyak usaha dijalankan di negara kita untuk meninjau konteks secara mendalam terhadap keberkesanan sumber perekrutan mengikut persepsi pengurus sumber manusia, di samping menentukan tahap kesedaran dan penggunaan sumber perekrutan. Sejajar dengan usaha ini, satu kajian telah dijalankan untuk meninjau tahap kesedaran dan penggunaan sumber perekrutan pekerja peringkat pengurusan serta keberkesanan sumber-sumber tersebut di kalangan firma dari pelbagai sektor di negara kita.

METODOLOGI

Penyelidikan ini merupakan satu kajian yang berbentuk penerokaan tentang amalan perekrutan pekerja peringkat pengurusan di kalangan

firma-firma tersenarai di Bursa Saham Kuala Lumpur (BSKL). Pengutipan data adalah melalui borang soal selidik yang dihantar secara pos kepada Timbalan Pengarah Pentadbiran atau Pengurus Sumber Manusia kesemua firma tersenarai di BSKL (sebanyak 507 firma pada Mei 2001) untuk tujuan meningkatkan kadar respon. Firma-firma tersebut boleh dikategorikan mengikut beberapa sektor iaitu produk pengguna, teknologi, produk industri, pembinaan, kewangan, infrastruktur, hotel, hartanah, dagangan/khidmat, perladangan dan perlombongan.

Sebanyak 25 (4.9%) soal selidik yang dihantar telah dikembalikan hasil daripada alamat yang tidak betul atau firma telah berpindah tempat. Daripada jumlah 482 soal selidik yang berjaya dihantar kepada responden, 73 (15.2%) soal selidik dijawab dan dikembalikan. Namun begitu, enam daripada 73 soal selidik yang dikembalikan tidak diisi dengan lengkap. Oleh yang demikian, jumlah responden yang boleh diguna untuk tujuan analisis ialah sebanyak 67 (13.9%).

Instrumen Kajian

Soal selidik dibahagikan kepada tiga bahagian, iaitu bahagian A merupakan soalan tentang latar belakang syarikat dan amalan umum tentang perekrutan. Soalan-soalan bahagian ini dibina menggunakan skala nominal dan ordinal. Soalan bahagian B dan C merupakan soalan berkenaan sumber perekrutan dari segi tahap kesedaran, tahap penggunaan dan tahap keberkesanan dengan menggunakan skala *Likert* 5 mata. Tahap kesedaran diukur dengan skala 1 (tidak tahu langsung) hingga skala 5 (faham secara terperinci), tahap penggunaan pula diukur dengan skala 1 (tidak pernah guna) hingga skala 5 (sebahagian daripada polisi syarikat atau piawaian prosedur operasi). Sementara ukuran untuk tahap keberkesanan menggunakan skala 1 (sangat tidak berkesan) hingga skala 5 (sangat berkesan).

HASIL KAJIAN

Profil Syarikat Responden

Merujuk kepada Jadual 1, majoriti syarikat adalah jenis pemilikan tempatan iaitu sebanyak 88%. Bagi saiz syarikat dari segi hasil jualan tahunan, terdapat 35.8% mempunyai hasil jualan tahunan antara 101 juta hingga 500 juta, diikuti oleh 19.5% daripada syarikat mempunyai hasil jualan tahunan di antara 51 juta hingga 100 juta, dan 16.4% bagi hasil jualan tahunan lebih daripada 1,000 juta dan antara 1 juta hingga

50 juta masing-masing. Sementara bagi saiz organisasi dari segi bilangan pekerja pula, terdapat 32.8% firma mempunyai jumlah pekerja melebihi 1,000 orang, diikuti oleh 26.9% dengan jumlah pekerja di antara 151 orang hingga 500 orang. Sementara itu, hanya terdapat 10.4% firma dengan bilangan pekerja yang kurang daripada 51 orang.

Jadual 1
 Latar Belakang Syarikat Responden (%)

Bilangan tahun beroperasi	
Kurang daripada 10 tahun	4.5
10 – 20	28.3
21 – 30	28.4
Lebih daripada 30 tahun	38.8
Jenis pemilikan	
Syarikat pemilikan tempatan	88.0
Syarikat pemilikan tempatan-asing	6.0
Syarikat pemilikan asing	6.0
Jualan tahunan syarikat (Juta)	
Kurang daripada 1 juta	1.5
1 – 50	16.4
51 – 100	19.5
101 – 500	35.8
501 – 1,000	10.4
Lebih daripada 1,000	16.4
Bilangan pekerja dalam organisasi	
1 – 50	10.4
51 – 150	14.9
151 – 500	26.9
501 – 1,000	15.0
Lebih daripada 1,000	32.8

Latar Belakang Amalan Fungsi Perekrutan Dalam Syarikat

Jadual 2 menunjukkan bahawa terdapat 71.6% daripada syarikat responden mempunyai bahagian atau unit yang berasingan yang bertanggungjawab mengendalikan aktiviti perekrutan. Daripada kalangan staf yang bertanggungjawab mengendalikan aktiviti perekrutan, sebanyak 67.1% mempunyai kelulusan akademik peringkat sarjana muda, diikuti oleh 20.9% dengan kelulusan sarjana. Dari segi pengalaman staf yang terlibat dalam proses perekrutan, majoritinya iaitu 44.8% mempunyai pengalaman antara 5 hingga 10

tahun, diikuti oleh 23.9% mempunyai pengalaman antara 11 tahun hingga 15 tahun.

Berkaitan dengan pihak yang terlibat dalam proses perekrutan staf peringkat pengurusan, kebanyakan responden iaitu 76.1% menunjukkan bahawa pengurus sumber manusia terlibat dalam proses tersebut di samping pengurus-pengurus dari jabatan yang lain iaitu sebanyak 31.3%. Tidak banyak syarikat responden (13.4%) yang melibatkan perekrut profesional dalam menjalankan proses perekrutan staf peringkat pengurusan. Selain daripada itu, terdapat 35.8% daripada syarikat responden menjalankan kajian susulan ke atas sumber perekrutan yang digunakan dalam merekrut pekerja.

Jadual 2

Latar Belakang Amalan Fungsi Perekrutan Dalam Syarikat

	Peratusan (%)
Terdapat jabatan khas yang mengendalikan perekrutan	71.6
Kelayakan staf perekrutan	
Sarjana	20.9
Sarjana Muda	67.1
Diploma Lanjutan	1.5
Diploma	7.5
STPM/HSC	1.5
Lain-lain	1.5
Pengalaman staf perekrutan	
Kurang daripada 5 tahun	17.9
5 – 10 tahun	44.8
11 – 15 tahun	23.9
lebih daripada 15 tahun	13.4
Pihak yang terlibat dalam proses perekrutan staf pengurusan	
Perekrut profesional	13.4
Pengurus sumber manusia	76.1
Pengurus jabatan lain	31.3
Lain-lain	11.9
Syarikat menjalankan kajian susulan ke atas sumber perekrutan yang digunakan	35.8

Tahap Kesedaran Responden Terhadap Sumber Perekrutan

Ukuran tahap kesedaran responden adalah berdasarkan tahap pengetahuan personal responden terhadap sumber perekrutan yang disenaraikan dalam soal selidik. Berdasarkan Jadual 3, didapati iklan surat khabar (4.72) dan resume (4.45) merupakan dua sumber perekrutan luar yang banyak diketahui oleh responden berbanding dengan kesatuan sekerja (2.22), persatuan alumni (2.34), dan agensi kerajaan (2.51). Sementara sumber perekrutan dalaman yang lebih diketahui oleh responden adalah rujukan pekerja (4.00), perancangan penggantian (3.64) dan hebahan kerja melalui papan buletin/buletin bercetak (3.60). Secara amnya, tahap kesedaran responden terhadap sumber perekrutan adalah memuaskan, walaupun terdapat beberapa sumber perekrutan yang mereka kurang ketahui, namun mereka pernah mendengar tentang istilahnya, dan secara puratanya tiada sumber perekrutan yang langsung tidak diketahui oleh responden.

Tahap Penggunaan Sumber Perekrutan Oleh Pihak Syarikat Responden

Berdasarkan Jadual 3, didapati antara sumber perekrutan yang agak kerap digunakan oleh syarikat dalam merekrut pekerja peringkat pengurusan dari luar adalah seperti iklan surat khabar (4.43), dan resume (4.03). Bagi sumber perekrutan yang agak kerap digunakan oleh syarikat dalam merekrut pekerja peringkat pengurusan secara dalaman adalah seperti rujukan pekerja (3.46) dan perancangan penggantian (3.27).

Tahap keberkesanan sumber perekrutan pekerja peringkat pengurusan

Keberkesanan sumber perekrutan merujuk kepada sejauh mana setiap sumber berupaya mendapatkan calon pekerja yang berkualiti dan yang dapat menunjukkan prestasi kerja yang tinggi mengikut persepsi responden. Dari Jadual 3, didapati antara sumber perekrutan yang menunjukkan keberkesanan yang tinggi mengikut persepsi responden dalam merekrut pekerja peringkat pengurusan dari luar adalah seperti iklan surat khabar (3.94) dan resume (3.51). Bagi sumber perekrutan yang menunjukkan tahap keberkesanan yang tinggi dalam merekrut pekerja peringkat pengurusan secara dalaman mengikut persepsi responden adalah seperti perancangan penggantian (3.37), rujukan pekerja (3.34) dan inventori kemahiran (3.07).

Jadual 3

Min Berkaitan Sumber Perekrutan Pekerja Peringkat Pengurusan

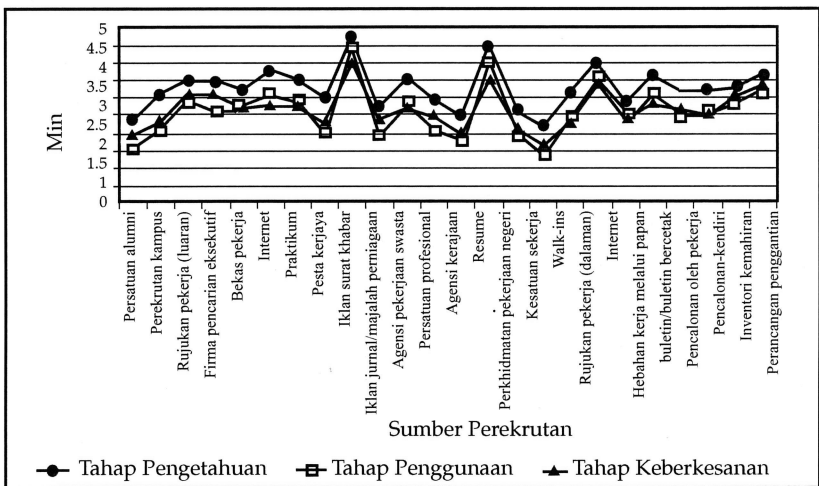
Sumber perekrutan	Min		
	Pengetahuan personal	Penggunaan syarikat	Keberkesanan
Perekrutan Luaran			
Persatuan alumni	2.34	1.57	1.91
Perekrutan kampus	3.07	2.06	2.28
Rujukan pekerja (luaran)	3.46	2.93	3.12
Firma pencarian eksekutif	3.43	2.58	3.06
Bekas pekerja	3.21	2.69	2.72
Internet	3.72	3.09	2.79
Praktikum	3.52	2.91	2.81
Pesta kerjaya	3.00	1.99	2.31
Iklan surat khabar	4.72	4.43	3.94
Iklan jurnal/majalah perniagaan	2.72	1.96	2.43
Agensi pekerjaan swasta	3.52	2.75	2.73
Persatuan profesional	2.94	2.04	2.46
Agensi kerajaan	2.51	1.81	2.01
Resume	4.45	4.03	3.51
Perkhidmatan pekerjaan negeri	2.66	1.99	2.15
Kesatuan sekerja	2.22	1.37	1.75
<i>Walk-ins</i>	3.13	2.42	2.19
Perekrutan Dalaman			
Rujukan pekerja (dalaman)	4.00	3.46	3.34
Intranet	2.87	2.43	2.40
Hebahan kerja melalui papan buletin/buletin bercetak	3.60	3.04	2.78
Pencalonan oleh pekerja	3.24	2.55	2.70
Pencalonan-kendiri	3.22	2.49	2.51
Inventori kemahiran	3.31	2.88	3.07
Perancangan penggantian	3.64	3.27	3.37

Trend Tahap Pengetahuan, Penggunaan dan Keberkesanan Sumber Perekrutan Pekerja Peringkat Pengurusan

Carta garisan dalam Rajah 1 menunjukkan min skala bagi setiap sumber perekrutan untuk ketiga-tiga dimensi iaitu tahap pengetahuan, penggunaan dan keberkesanan. Didapati ketiga-tiga dimensi untuk sumber perekrutan menunjukkan corak yang hampir serupa. Dalam erti kata lain, teknik perekrutan yang tinggi tahap penggunaan oleh organisasi menunjukkan tahap pengetahuan yang tinggi oleh responden dan juga telah dikatakan sebagai mempunyai tahap keberkesanan yang tinggi mengikut persepsi responden.

PERBINCANGAN

Majoriti organisasi dalam kajian ini iaitu sebanyak 71.6% mempunyai bahagian khas yang mengendalikan aktiviti perekrutan pekerja. Peratusan ini adalah lebih tinggi berbanding dengan dapatan kajian oleh Munauwar Mustafa, Faridahwati Mohd Shamsuddin, Hasnizam Hassan, Mohd Shah Kassim dan Zahiruddin Ghazali (2000) yang dijalankan ke atas firma perkilangan iaitu sebanyak 59.2%. Ini menunjukkan bahawa fungsi perekrutan mulai menjadi antara fungsi pengurusan sumber manusia yang terpenting dalam sesebuah organisasi (Judge & Ferris, 1992). Nyata bahawa fungsi perekrutan telah diberi tumpuan yang serius oleh organisasi masa kini terutamanya di kalangan firma yang telah mantap seperti yang didapati daripada kajian ini iaitu hampir semua (95.5%) sampel kajian mempunyai tempoh pengoperasian melebihi 10 tahun. Tambahan pula, kebanyakan staf yang bertanggungjawab menjalankan aktiviti perekrutan mempunyai latar belakang akademik sekurang-kurangnya tahap sarjana muda (88%). Selain daripada itu, lebih daripada 80% staf yang bertanggungjawab dalam aktiviti perekrutan mempunyai pengalaman melebihi lima tahun.



Rajah 1

Carta garisan untuk min skala tahap pengetahuan, penggunaan dan keberkesanan sumber perekrutan pekerja peringkat pengurusan.

Daripada hasil kajian, didapati responden menunjukkan tahap pengetahuan yang tinggi terhadap sumber perekrutan secara iklan surat khabar, resume, rujukan pekerja, perancangan penggantian dan hebahan kerja melalui papan buletin/buletin bercetak. Ini

menunjukkan bahawa sumber perekrutan yang banyak diketahui adalah sumber perekrutan yang secara tradisionalnya popular digunakan. Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian juga menunjukkan trend penggunaan sumber perekrutan yang sama (Chew & Teo, 1991; Heraty & Morley, 1998; Munauwar Mustafa *et al.*, 2000). Dalam zaman teknologi maklumat ini, kebanyakan organisasi telah mulai melaksanakan rangkaian jaringan dalam urusan pentadbiran. Namun begitu, didapati intranet masih kurang digunakan oleh organisasi dalam membuat perekrutan dalaman bagi mengisi jawatan peringkat pengurusan walaupun dengan adanya teknologi yang canggih tersebut.

Kajian, mendapati sumber merekrut melalui agensi kerajaan secara puratanya kurang digunakan (min = 1.81) oleh organisasi dalam merekrut pekerja peringkat pengurusan. Dapatan ini adalah sejajar dengan laporan statistik tahun 2001 yang dikeluarkan oleh Jabatan Tenaga Rakyat (JTR) (2002), di bawah Kementerian Sumber Manusia iaitu pekerja kategori pentadbiran/pengurusan yang berdaftar dengan JTR untuk mencari pekerjaan adalah sebanyak 5.79% (6,590 daripada 113,861 orang pekerja yang berdaftar dengan JTR). Begitu juga majikan yang berdaftar dengan JTR untuk mendapatkan pekerja kategori pentadbiran/pengurusan hanyalah 0.82% (1,078 daripada 131,459 majikan yang berdaftar dengan JTR). Memandangkan tidak ramai pekerja kategori pentadbiran/pengurusan yang menggunakan saluran agensi kerajaan untuk mendapatkan pekerjaan, oleh yang demikian, sambutan daripada majikan bagi mendapatkan pekerja kategori tersebut juga amatlah rendah.

Walaupun bagaimanapun, lebih daripada separuh organisasi (64.2%) tidak menjalankan kajian susulan ke atas sumber perekrutan yang digunakan. Hal ini bermakna hasil kajian tentang keberkesanan sumber perekrutan dan pemilihan tiada asas pengukuhan untuk menyokong persepsi responden kajian. Hal ini nyata ditunjukkan dalam hasil kajian iaitu sumber iklan surat khabar telah ditunjukkan oleh responden sebagai sumber yang paling berkesan dalam merekrut pekerja peringkat pengurusan mengikut persepsi mereka, namun kajian lepas telah menunjukkan bahawa kebolehpercayaan dan kesahan sumber iklan surat khabar adalah agak rendah (Heneman & Judge, 2003).

Kebanyakan organisasi yang dikaji menunjukkan penglibatan pengurus lini yang agak tinggi dalam aktiviti perekrutan. Walau bagaimanapun, pengurus sumber manusia masih memainkan peranan dan tanggungjawab yang penting, di samping penglibatan pihak pengurusan atasan dalam proses perekrutan.

Secara keseluruhannya, hasil kajian menunjukkan suatu trend yang mana sumber yang paling kerap digunakan oleh organisasi merupakan sumber yang paling diketahui oleh responden dan juga dilihat sebagai sumber yang berkesan, walaupun terdapat kajian yang menunjukkan sumber seperti iklan surat khabar dan resume tidak mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi (Heneman & Judge, 2003).

RUMUSAN

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti beberapa aspek amalan perekrutan pekerja peringkat pengurusan oleh pihak organisasi. Secara keseluruhannya, amalan sumber perekrutan oleh organisasi masih memperlihatkan penggunaan teknik yang secara tradisionalnya popular digunakan. Walaupun terdapat laporan kajian yang menunjukkan sumber tersebut kekurangan kebolehpercayaan dan kesahan (Heneman & Judge, 2003). Ini mungkin disebabkan oleh keadaan pasaran buruh yang agak longgar sejak beberapa tahun kebelakangan ini akibat keadaan krisis ekonomi, iaitu terlebih penawaran tenaga kerja, dan organisasi tidak menghadapi masalah untuk menarik calon yang ramai dan berkualiti untuk memohon pekerjaan yang ditawarkan.

Dengan peralihan masa dan perubahan teknologi, pengamal perekrutan harus diberi pendedahan tentang penggunaan teknik perekrutan yang lebih berkualiti dari segi kebolehpercayaan dan kesahan bagi menjamin kualiti tenaga kerja yang diperoleh. Bagi mencapai hasrat ini, pengamal haruslah digalakkan untuk menghadiri seminar atau persidangan yang berkaitan untuk memperkembangkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang berkenaan. Dicadangkan supaya teknik perekrutan yang lebih canggih yang terbukti mempunyai nilai kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi lebih kerap digunakan pada masa hadapan. Hal ini adalah kerana memandangkan keperluan pekerja pada masa hadapan lebih menjurus kepada pekerja berpengetahuan yang perlu dilengkapi dengan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan tertentu untuk pekerjaan tertentu. Oleh yang demikian, amalan perekrutan yang lebih berkualiti dan canggih akan menjadi semakin penting dalam membantu mengenal pasti bidang kemahiran dan keupayaan yang diperlukan oleh organisasi. Hal ini amat jelas sekali dalam industri perisian komputer yang nyata kekurangan tenaga kerja berkemahiran. Dengan keadaan industri yang semakin intensif kemahiran, dapat dijangkakan bahawa permintaan pekerja berpengetahuan dengan keupayaan

keaktiviti dan inovatif akan terus menjadi buruan organisasi untuk mencapai kelebihan bersaing dalam pasaran global.

Cabaran yang paling hebat dalam usaha untuk mengekal dan meningkatkan momentum pertumbuhan sesebuah organisasi adalah kualiti tenaga kerja organisasi. Secara keseluruhannya, perekrutan boleh dikatakan sebagai fungsi pengurusan sumber manusia yang penting. Proses perekrutan dapat membantu organisasi untuk mendapatkan calon yang layak, cekap dan dapat menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Kegagalan dalam proses perekrutan mungkin akan menyebabkan organisasi menghadapi tahap pusing ganti yang tinggi, peningkatan kos operasi dan sebagainya. Oleh yang demikian, organisasi harus berusaha mengharmonikan suatu dasar perekrutan yang bersistem untuk menangani cabaran yang bakal dihadapi olehnya.

RUJUKAN

- Anderson, N., & Shackleton, V. (1986). Recruitment and selection: A review of developments in the 1980s. *Personnel Review*, 15(4), 19-25.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Managing human resources* (12th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-Kent Publishing Co..
- Chew, Irene K.H., & Teo, Albert C. Y. (1991). Human resource practices in Singapore: A survey of local firms and MNCS. *Asia Pacific Human Resource Management*, 29(1), 30-8.
- Cook, M. (1993). *Personnel selection and productivity* (2nd ed.). Chichester: John Wiley.
- Deshpande, S.P., & Golhar, D.Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- DeWitte, K. (1989). Recruitment and advertising. In Herriot, P. (Ed.), *Assessment and selection in organizations: Methods and practice for recruitment and appraisal* (84-107). Chichester: John Wiley.
- Farnham, D., & Pimlott, J. (1995). *Understanding industrial relations* (5th ed.). London: Cassells.
- Heneman, H. G., & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2003). *Staffing organizations* (4th ed.).

Singapore: Irwin McGraw-Hill.

- Heraty, N., & Morley, M. (1998). In search of good fit: Policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, 17(9), 662-685.
- Hornsby, J.S., & Kuratko, D.F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18.
- Jabatan Tenaga Rakyat (2002). *Laporan statistik pendaftaran baru dan kekosongan baru mengikut kumpulan pekerjaan tahun 2001*. Perolehan pada 21 Feb. 2002. <http://www.jtr.gov.my>.
- Judge, T., & Ferris, G. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-66.
- Kilibarda, P., & Fonda, N. (1997). Random selection. *People Management*, 3(24), 36-9.
- McEvoy, G.M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management*, 22(4), 1-8.
- Munauwar Mustafa, Faridahwati Mohd Shamsuddin, Hasnizam Hassan, Mohd Shah Kassim, & Zahiruddin Ghazali (2000). Recruitment and selection practices in the manufacturing sector in Malaysia. *Laporan Akhir Penyelidikan Universiti, UUM*.
- Terpstra, D. E. (1996). The search for effective methods. *HR Focus*, 16-7.
- Walker, J. (1992). *Human resource strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. MA: Addison-Wesley.